ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN—POLONIA

VOL. XXII, 16 SECTIO H 1988

Katedra Organizacji i Kierowania
Uniwersytet Łódzki

Zofia MIKOŁAJCZYK

Wdrażanie nowych form organizacji pracy w krajach zachodnich w świetle prowadzonych tam badań i analiz

Внедрение новых форм организации труда в западных странах в свете проведенных там исследований

Introducing New Forms of Work Organization in Western Countries in the Light of Research and Analyses Conducted There

W sierpniu 1987 odbyło się spotkanie praktyków z kierownictwem Władz Partyjnych i Państwowych w Belwederze (11). Jego celem była wymiana doświadczeń, „we wdrażaniu nowych form organizacji pracy, w tym systemu brygadowego", i ukazanie trudności i szans takich zmian w sferze organizacji pracy w polskim przemyśle. Ponownie zatem usankcjonowano i w sposób niekwestionowany poparto działania rozpoczęte w latach siedemdziesiątych przez specjalistów z zakresu socjologii, psychologii oraz organizacji i zarządzania na rzecz humanizacji pracy w ogóle, a w tym i humanizacji organizacji. Jednym z przejawów takich „popartych" działań są szeroko zakrojone badania prowadzone w latach 1980—1985 w ramach problemu MR III 4 — „Człowiek i praca — humanizacja pracy", w którym w wydzielonej grupie tematycznej poświęconej problemom humanizujących zmian w organizacji pracy, polegających na zmianie jej tradycyjnych form poprzez rozszerzenie i wzbogacenie pracy, i organizowanie zespołów autonomicznych (9). Badania diagnostyczne prowadzone w ramach tego problemu nad uwarunkowaniami i kierunkami restrukturalizacji pracy w polskim przemyśle, zostały przedłużone na dalsze lata, już w ramach Programu Centralnego (CPBP 08. 1.) i mają na celu weryfikację w praktyce założonych uprzednio kierunków zmian, ustalenie podstaw metodycznych projektowania i wdrażania nowych reform organizacji pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zespołów (bry-

gad) autonomicznych (partnerskich). Dla potrzeb programu podjęte zostały badania międzynarodowe, których celem było zebranie informacji o sposobach reorganizacji (przeprojektowania pracy — „job redesign"), jakie wykorzystano w różnych krajach dla wdrożenia nowych form i ustalenie w oparciu o nie ram metodologicznych postępowania, które przy założeniu specyfiki poszczególnych przedsiębiorstw, mogłoby być wykorzystane w polskiej praktyce. Te założenia metodologiczne wraz z technikami właściwymi dla każdego z etapów zostaną zweryfikowane poprzez eksperyment w konkretnym przedsiębiorstwie.

Należy bowiem stwierdzić, że mimo licznych opisów przypadków, jakie znaleźć można w literaturze i periodykach krajów mających duże doświadczenie w zakresie projektowania organizacji pracy, problemy metodyczne tych zmian nie stanowią, poza ogólnikowymi stwierdzeniami przedmiotu szczegółowych rozważań. Zanim więc w przyszłości opisane zostaną wyniki z przeprowadzonych dla potrzeb Programu badań kwestionariuszowych w tym zakresie w przedsiębiorstwach krajów bloku kapitalistycznego i socjalistycznego, zapewne ciekawe dla polskich specjalistów, zainteresowanych problemami wprowadzania nowych form organizacji pracy mogą być zarówno kierunki, jak i bariery, jakie zarejestrowano w literaturze krajów, mających znacznie bogatsze doświadczenie niż Polska.

OBSZAR BADAŃ

Największe zainteresowanie nowymi formami organizacji pracy, zarówno w praktyce, jak i w literaturze krajów kapitalistycznych, przypada na lata siedemdziesiąte. Liczne są wówczas publikacje w periodykach naukowych i popularno-naukowych opisujące same eksperymenty i ich efekty społeczne i sprawnościowe. W latach osiemdziesiątych piśmiennictwo w tym obszarze jest znacznie uboższe, nawet w tych krajach, które mogą zanotować wyraźne sukcesy. Mimo zatem faktu, że przedstawione poniżej informacje liczą około 10 lat, to jednak mogą być one ważnym wskaźnikiem dla polskich przedsięwzięć w zakresie „przeprojektowania pracy", ponieważ w wielu przypadkach wnioski z nich wyciągnięte mają walor ponadczasowy, a próby przyjęte do badań i analiz pozwalają na daleko idące uogólnienia, które mogą być wykorzystane, zarówno dla celów teoretycznych, jak i praktycznych w polskich warunkach.

A oto prezentacja badań nad przedsiębiorstwami, w których w okresie lat siedemdziesiątych prowadzono zmiany w formach organizacji pracy. Zostały one zestawione w wyniku studiów literaturowych i piśmiennictwa w obszarze krajów angielsko-języcznych, ze szczególnym

Tab. 1. Badania porównawcze w zakresie nowych form organizacji pracy
Comparative studies on new forms of work organization

Autor	Rok badania	Kraj	Ilość przedsiębiorstw	Instytucja prowadząca badania
1. A. G. Hopwood	1974	Wielka Brytania	57	National Science Fundation
2. S. Cameron, K. Orchin, G. C. White	1974	Wielka Brytania	111	„Work Research Unit", Londyn
3. J. C. Taylor	1977	USA, Kanada, Europa zachodnia (Skandynawia, Holandia, Dania, W. Brytania, Francja) oraz Japonia i Australia	122	Własne badania naukowe
4. K. Carby	1976	Wielka Brytania	400	Institute of Personnel Management
5. R. Hirschleim	1986	Wielka Brytania	8	Własne badania naukowe w ramach Templeton College Oxford University
6. J. F. den Hertog, Ph. Wester	1979	Holandia	6	Badania własne
7. Asplund Ch. i współpracownicy	1981	Kraje Zachodniej Europy	b. danych	European Trade Union Institute, Bruksela

uwzględnieniem Wielkiej Brytanii. W celu zestawienia korzystano z siedmiu źródeł, przedstawionych w tabeli.

Każde z tych opracowań ujmuje problemy reorganizacji z różnych punktów widzenia, uwypukla różne aspekty istoty zmian, celów, jakim one służyły ich efektów oraz trudności, jakie w trakcie ich realizacji napotkano. Spróbujemy je zatem omówić i ustalić pewne wspólne i rozbieżne aspekty zagadnienia „job redesign" pamiętając, że odnoszone były one do różnych przedsiębiorstw, różnych krajów oraz do różnych od polskiego systemów polityczno-ekonomicznych. Dla porządku podać należy, jak rozumie się na terenie Wielkiej Brytanii owo „przeprojektowanie pracy — „job redesign" — które prowadzi do zmian w formach organizacji pracy. Naukowcy z Uniwersytetu w Sheffield uważają, że „obejmuje ono szereg działań w zakresie reorganizacji pracy i jej restrukturalizacji. Są one różnie nazywane jako: rotacja pracy, poszerzanie

pracy, wzbogacanie pracy, pracę w zespołach autonomicznych i humanizacja pracy. Istotą ich jest to, że stanowią reakcję przeciwko tradycyjnej metodzie organizacji pracy, w wyniku której praca stała się uproszczona, fragmentaryczna, powtarzalna, przy wykonywaniu której, robotnik jest pozbawiony możliwości wykorzystania własnej inicjatywy, posiadanych możliwości intelektualnych, kontroli efektów własnej pracy" (8). Tego rodzaju postępowanie przywykliśmy w Polsce nazywać humanizacją organizacji, której najbardziej rozwiniętą formą są zespoły autonomiczne, nazywane także grupami partnerskimi, brygadowym systemem pracy itd. Sprowadza się przede wszystkim do zmiany tradycyjnych form organizacji pracy i wprowadzenia tzw. „nowych" jej form.

CELE REORGANIZACJI

Wielu autorów jest zgodnych co do celów, jakie przyświecały wprowadzeniu nowych form w organizacji pracy. K. Carby (3), który przedstawił wyniki badań ankietowych prowadzonych w 400 przedsiębiorstwach przez Institute of Personnel Management (1976) poparte wywiadami z 35 dyrektorami oraz dyskusją na jednodniowym seminarium z 20 innymi dyrektorami przedsiębiorstw, sklasyfikował przyczyny podjęcia reorganizacji na cztery grupy: 1) operacyjne, 2) behawioralne, 3) osobowe (personalne), 4) różne.

W pierwszej, **operacyjnej** grupie cele te dzieli na: takie, które prowadzą do ograniczenia istniejących nieprawidłowości i takie, które usprawniają stan istniejący. Chodziło więc o to aby:

— zmniejszyć: koszty, przestoje, „wąskie gardła", nadmierną specjalizację, czas dostaw, zapasy i niewłaściwą jakość (odrzuty produkcyjne),

— poprawić: obsługę klientów, kontrolę kosztów, ilość wykonanej produkcji, produktywność przedsiębiorstw, jakość pracy, elastyczność produkcji, planowanie, wykorzystanie kwalifikacji kadr, podejmowanie decyzji.

Są to więc cele sprawnościowe, zgodne ze wszystkimi tradycyjnymi poczynaniami organizatorskimi podnoszącymi efekty funkcjonowania instytucji. Działania te, zostają zdaniem K. Carby'ego skojarzone często z wprowadzeniem nowych technologii lub automatyzacji, nawet na niewielką skalę.

Jednak to, co różni działania w sferze job redesing z klasyczną reorganizacją pracy to właśnie owa równorzędność z celami ujętymi w kolejne dalsze grupy:

Do **behawioralnych** celów zalicza się bowiem:

— zmniejszenie: problemów społecznych, monotonii i nudy w pracy, nadmiernego wysiłku, zmęczenia psychicznego,

— poprawę: stosunków międzyludzkich w miejscu pracy, morale pracowników,

— wzrost: satysfakcji z pracy, odpowiedzialności, współuczestnictwa w realizacji celów, motywacji do pracy, kooperacji, komunikacji.

Osobowe — to cele związane z zatrudnieniem pracowników:

— zmniejszenie: fluktuacji, absencji, kosztów szkolenia, godzin nadliczbowych, wymuszonej rotacji, skarg i niezadowolenia,

— poprawa — rekrutacji pracowników, wykorzystania czasu pracy, stosunków kierownictwo — pracownicy, rozwoju kierowniczego, umiejętności zawodowych, elastyczności itd.

Jako **różne** — cele reorganizacji autor kwalifikuje: — eksperyment, powiązanie z demokracją przemysłową i wzrostem partycypacji, jako konsekwencja kwalifikowania lub badania pracy, w sytuacji zmian w zakresie: płac, skróconego tygodnia pracy, wielkości i kwalifikacji siły roboczej.

Dwa lata wcześniej badania nad możliwościami podniesienia zadowolenia z wykonywanej pracy prowadzone były przez tzw. Work Research Unit, która początkowo będąc samodzielną jednostką finansowaną z budżetu w roku 1974 została powołana jako instytucja doradcza w zakresie „Quality of Working Life" na terenie Wielkiej Brytanii, prowadząc poradnictwo dla: przedsiębiorstw, związków zawodowych itd. Instytucja ta, w 1974 r. prowadziła badania w odniesieniu do 111 przedsiębiorstw brytyjskich opisane w Raporcie W. R. U. nr 2 przez S. Camerona, K. Orchina i G. C. White'a (2). Autorzy ci, wyliczyli 20 różnych, ustalonych w wyniku badań przyczyn podejmowania job redesign. W ogromnej większości pokrywają się one z wyżej przedstawionymi, uzupełniając je jedynie o przyczyny, stanowiące bezpośredni bodziec do zmian organizacyjnych, jak problemy płacowe związane przede wszystkim z niewłaściwie opracowanym systemem akordowym, wprowadzenie bardziej skomplikowanych urządzeń (w tym automatyzacja procesów) oraz zbyt liczne przestoje maszyn wynikające z różnych powodów.

W roku 1981 został opublikowany w Brukseli raport opracowany przez zespół European Trade Union Institute pod kierunkiem C. Asplunda (1). We wprowadzeniu do tego raportu (opublikowanego w 5 językach) *Przeprojektowanie pracy — doświadczenia krajów zachodnich* stwierdza się wyraźnie: „Wydaje się, że występuje powszechna zgodność co do potrzeby redesign jobs i wprowadzenia różnych nowych form organizacji pracy. Jednakże jest wiele różnic w ocenie, w jaki sposób to

osiągnąć". Raport oparty jest na badaniach prowadzonych w krajach Europy zachodniej, w wyniku czego ustalono 13 podstawowych przyczyn (w większości analogicznych do przedstawionych wyżej), dla których wprowadzono nowe formy organizacji. Istotne natomiast jest generalne poparcie związków zawodowych (rezolucja podjęta w 1979 r. na kongresie w Monachium), dla wszelkich działań, kóre prowadziłyby do humanizujących zmian w treści pracy.

INICJATORZY I CHARAKTER ZMIAN

Interesujące wydaje się, kto inicjował zmiany w organizacji w krajach zachodnich, biorąc pod uwagę fakt, że w krajach bloku socjalistycznego są one najczęściej rezultatem podjętych inicjatyw na najwyższym szczeblu politycznym i państwowym. Jak wynika z badań prowadzonych przed dziesięciu laty, kolejni autorzy ustalili, że: 60% przypadków zainicjowanych było przez: dyrektorów lub kadrę kierowniczą najwyższego szczebla, a 20% — przez kierowników służb personalnych (3), a więc była to raczej inicjatywa odgórna, ale na poziomie przedsiębiorstw. O ile kadra kierownicza w większości przypadków inicjowała reorganizację, to znacznie w mniejszym stopniu była ona związana ze szczegółowym jej projektowaniem i wdrażaniem. W większości przypadków byli oni uczestnikami tzw. steering comunities — czyli grup sterujących, w skład których wchodzili przedstawiciele wszystkich szczebli zarządzania.

W badaniach J. C. Taylora (10), który zestawił 122 przykłady zmian z terenu Europy Zachodniej, USA, Kanady, Japonii i Australii i opisał każdy z nich w obszernym raporcie (1977), inicjatywa wprowadzenia zmian wynikała: w 51% w konsekwencji przeprowadzonych przez przedsiębiorstwa zmian w systemach pracy, w 18% — inicjatorami byli teoretycy socio-techniki, w 17% — w ramach systematycznie prowadzonych badań organizacyjnych nad systemami pracy, i w 15% — jako naturalne zjawisko zmian w organizacji procesów wytwórczych. Do czego zatem zmiany w organizacji pracy najczęściej się sprowadzały i praca w jakich jednostkach organizacyjnych przede wszystkim była przedmiotem restrukturalizacji?

K. Carby (3) stwierdza w swoim raporcie, iż wprowadzając nowe formy, przede wszystkim brano pod uwagę cztery najbardziej znane, aczkolwiek dodaje, że często rezultaty postępowania trudno było jednoznacznie zakwalifikować, ponieważ bądź to zmiany obejmowały więcej niż jedną kategorię zjawisk (form), bądź sposób rozwiązań nie zawsze był jednoznaczny. Ustala jednak, że w odniesieniu do próby badanej:

w 68% — było to poszerzenie pracy, 47% — rotacja stanowisk, 30% — zespoły autonomiczne, praca grupowa.

W raporcie Hopewooda (7) na 57 analizowanych przypadków — 16 to grupy autonomiczne, 27 — wzbogacenie i poszerzenie pracy, 7 — zarządzanie partycypacyjne, 7 — zmiany w strukturze organizacyjnej i systemie informacji i komunikacji.

Wyróżnia się tu więc inne drogi humanizacji organizacji poza klasycznymi czterema „nowymi" formami. Specjaliści z Work Research Unit nie klasyfikowali w sposób wyraźny charakteru zmian, ale wskazywali w swoim raporcie z analizy 111 przedsiębiorstw, że obejmowały one przede wszystkim właśnie te cztery formy (2). Restrukturalizacji pracy dokonywano przede wszystkim w odniesieniu do taśmowych procesów produkcyjnych zorganizowanych według klasycznych taylorowskich wzorów (4). J. C. Taylor wyróżnia tu: 40% linie montażowe, 20% — operatorzy maszyn częściowo kwalifikowani, 15% operatorzy procesów aparaturowych, ale 20% — prace biurowe, w dziale księgowości i 3% — służba remontowa i utrzymania ruchu (10).

METODYKA WPROWADZANIA ZMIAN

Jak stwierdzono we wstępnej części niniejszego opracowania „nie znaleziono" w opisanych badaniach odpowiedzi na pytanie, jak owo job redesign było faktycznie wprowadzane i jakie w tym celu stosowano techniki. Możliwe, że dla autorów raportów nie było to zagadnienie pierwszorzędne, a może nie mogli do takich informacji dotrzeć. „Technologia" reorganizacji bywa często ukrywana, tak jak każda inna metoda produkcyjna. Możliwe też, że jak stwierdza C. Hayes (5) „Nie ma ogólnej recepty, która mogłaby być wszędzie stosowana. W każdej organizacji i w każdej sytuacji tylko bezpośrednio zainteresowani mogliby zdecydować czy i w jaki sposób „job redesign" może być w sposób użyteczny wprowadzone".

Niemniej, ze szczegółowych opisów przypadków — a także w piśmiennictwie krajów zachodnich, można kolejne kroki postępowania reorganizacyjnego zestawić. W prezentowanych raportach metodykę wdrażania nowych form w oparciu o badanie przedstawiają tylko trzej autorzy — K. Carby (3) oraz J. F. Den Hertog i Ph. Wester (4). Ponieważ badania te są bardziej szczegółowe niż w innych specjalistycznych publikacjach, wyniki przytaczamy. K. Carby (3) opisuje cykl postępowania następująco: 1) identyfikacja obszaru badań przez powołany zespół, 2) informowanie zatrudnionych o celu i metodach badań, 3) powołanie zespołu konsultacyjno-kierowniczego i projektowo-wdrożeniowego, 4) szko-

lenie obu zespołów, 5) zbieranie informacji i rejestracja stanu istniejącego — przy pomocy różnych technik, 6) analiza informacji, 7) sesje twórczej dyskusji (np. burza mózgów), 8) ocena pomysłów, 9) zestawienie poszczególnych rozwiązań w jedną całość, 10) osiągnięcie akceptacji zmian, (przez kierowników i pracowników), 11) przygotowanie wdrożenia (szkolenie), 12) wdrożenie przez nadzór autorski.

Natomiast Den Hertog i Ph. Wester (4) zestawiają cykl postępowania w osiem etapów: 1) symptomy (sygnały, wypadki, wcześniejsze wydarzenia), 2) decyzja o rozpoczęciu badań, zdefiniowanie celów i strategii postępowania, 3) zbieranie informacji o sytuacji istniejącej, inwentaryzacja problemów, 4) zestawienie informacji, sformułowanie ogólnego planu, 5) dyskusja nad ogólną koncepcją, zaadaptowanie jej do specyficznych rozwiązań, 6) koordynacja prac i autoryzacja programu, 7) opracowanie szczegółów projektu, 8) sprawdzenie i nadzór.

Podane przykłady metodyki postępowania w niewielkim stopniu odbiegają od klasycznych wzorców postępowania organizacyjnego, a ich ogólnikowość nie pozwala w zasadzie na ustalenie cech charakterystycznych dla innych z założenia celów tego postępowania. A zatem strona metodyczna restrukturalizacji stanowiła w dalszym ciągu białą plamę celowo nie rozwijaną i nie uogólnianą.

REAKCJA NA WPROWADZONE ZMIANY W FORMACH ORGANIZACJI PRACY

Wszelkie innowacje, w tym przede wszystkim organizacyjne wywołują opór osób, do których są adresowane. Badania przedstawione wyżej ustaliły, że różne grupy pracowników różnie ten opór manifestują, ale też i różne są tego przyczyny. K. Carby (3) przeprowadził analizę tego zjawiska w odniesieniu do: a) kierownictwa wyższego szczebla, b) bezpośredniego nadzoru, c) robotników, d) związków zawodowych. Opór przeciwko zmianom części kadry kierowniczej wynikał z: zadowolenia ze *status quo*, niepokoju co do nieznanej przyszłości lub kombinacji obu. Stressy managerów wynikały także z pewnych braków kwalifikacji — wychowano ich dla realizacji poleceń, a nie dla daleko posuniętej inicjatywy w działaniu, dla osób starszych — przed emeryturą — zmiany były po prostu zbyt trudne do przyswojenia, do przestawienia się na nowy tok postępowania. Najmniej entuzjastycznie nastawione do zmian było kierownictwo liniowe (supervisors). Wprowadzenie zespołów autonomicznych najczęściej powoduje eliminację szczebla mistrzowskiego, bądź radykalnie zmienia charakter jego pracy, powodując konieczność szerokiego podniesienia dotychczasowych kwalifikacji i zmiany stylu pracy.

Z definicji zmiany są zaadresowane do robotników i powinny im przynieść poprawę warunków pracy i zadowolenie z jej realizacji, dziwne więc było ujawnienie oporu i tej grupy pracowników. Wynikał on prawdopodobnie z obaw co do przyszłej sytuacji w nowej organizacji, możliwości zwolnień, podjęcia większej odpowiedzialności za wykonywaną pracę i konieczności zdobywania nowych kwalifikacji.

Związki zawodowe wykazywały raczej zainteresowanie niż entuzjazm, ale starały się nie utrudniać i nie ingerować w zmiany, traktując je jako działania kierownictwa. Uważano, że rola związków sprowadza się tylko do interwencji tam, gdzie zmiany dotyczyły spraw będących tradycyjnym przedmiotem zainteresowania związków, czego skutkiem był tylko 25% udział przedstawicieli związków w zmianach (3). Sytuacja w tym względzie zapewne uległa zmianie po cytowanych uchwałach monachijskich z 1979 r.

REZULTATY REORGANIZACJI

Określenie efektywności przedsięwzięć organizacyjnych stanowiło zawsze słabą stronę metodologii reorganizacji. W przypadku restrukturalizacji pracy chodzi równocześnie o określenie efektów: społecznych, sprawnościowych i ekonomicznych, tylko bowiem pozytywne zjawiska w tych wszystkich aspektach gwarantują rozszerzenie tych działań. Jak stwierdza A. G. Hopwood (7) w dotychczasowej praktyce (1977) oceniano raczej rezultaty społeczne niż ekonomiczne job redesign. Tymczasem „w momencie bardzo silnej presji ekonomicznej, brak widocznych, ekonomicznych rezultatów może spowodować, że potencjalnie pożyteczne z punktu widzenia społecznego i z sukcesem wdrożone inicjatywy mogą być odrzucone". A zatem widzi potrzebę właściwej metody ekonomiczno-społecznej oceny efektów wprowadzenia nowych form organizacji pracy. Ocena ta, powinna jego zdaniem skupiać się na następujących kwestiach: systemu wynagrodzeń, poziomu autonomii, różnorodności wykonywanych pracy, struktury organizacyjnej, organizacji służb pomocniczych, procesów grupowych i stosunków interpersonalnych, szkolenia i systemu informacji.

W wyniku omawianych badań ustala, że ogólne finansowe rezultaty reorganizacji są następujące (7): wzrost kosztów inwestycyjnych, ale równoważy je lepsze wykorzystanie pracy maszyn i powierzchni produkcyjnej, zmniejszają się koszty płac kierownictwa liniowego, ale ponoszone są koszty kształcenia, konsultacji i badań, wzrastają płace robotników, ale powstają oszczędności na płacach bezpośredniego nadzoru i utrzymania ruchu, wzrasta wydajność i jakość produkcji, zmniejszają się koszty spowodowane absencją i fluktuacją.

Wszyscy autorzy podkreślają w większości pozytywne rezultaty

wprowadzonych zmian. Z badań Instytutu of Personnel Management (3) wynika, że tylko w 20% badanych z 400 przedsiębiorstw odpowiedziano, że programy zmian nie osiągnęły założonych celów, przede wszystkim humanistycznych (np. wzrostu satysfakcji), natomiast wszystkie bez wyjątku osiągnęły sprawnościowe rezultaty — jak zmniejszenie fluktuacji, wzrost wydajności. Ustalono, że powodem tego faktu były między innymi: niewłaściwy termin i miejsce reorganizacji, mankamenty w badaniu i projektowaniu spowodowane niedostatecznym zrozumieniem celów zmian przez robotników, niedostateczne przygotowanie zmian, niepełna informacja i błędy w systemie komunikacji. Zespół z Work Research Unit (2) zestawia uzyskane ze 111 przedsiębiorstw pozytywne rezultaty zmian w odniesieniu do wykonawców, tj.: wzrost odpowiedzialności i satysfakcji, bardziej interesująca i różnorodna praca, więcej swobody, wyższe płace, lepsze stosunki z kierownictwem, lepsza komunikacją, wzrost zainteresowania pracą i możliwości podniesienia kwalifikacji oraz awansu.

Pozytywne rezultaty zmian wśród kierownictwa to: lepsze stosunki międzyludzkie, niższe koszty wytwarzania, ograniczenie absencji i fluktuacji, ograniczenie lub wyeliminowanie godzin nadliczbowych, wyższa jakość i ilość produkcji, lepsze postawy w stosunku do pracy, lepsze wykorzystanie powierzchni produkcyjnej, wzrost elastyczności w wykonywaniu prac, kierownictwo bezpośrednie uwolnione od prac związanych z utrzymaniem dyscypliny pracy, swobodniejsze i mające możliwość opracowywania programów długoterminowych, ze strony pracowników — więcej sugestii innowacyjnych, chęci zmian itd.

UWAGI KOŃCOWE

Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań prowadzonych w krajach Europy Zachodniej w ciągu ostatniej dekady przez różnych pracowników, reprezentujących różne instytucje — nie będą opatrzone dodatkowym komentarzem — czy też odnoszone do polskich warunków. Nie ma tu bowiem w krótkim artykule miejsca ani na porównania, ani też nie zebrano jeszcze w tym celu dostatecznego materiału z krajów socjalistycznych i Polski. Celem powyższej prezentacji było, ukazanie (nawet zakładając, iż wyciągnięte przez autorów raportów wnioski mogły być zbyt optymistyczne), iż restrukturalizacja pracy może być i jest wartościowym narzędziem poprawy sytuacji przedsiębiorstw i zatrudnionych w nich pracowników, pozwalającym zaadaptować te przedsiębiorstwa do wymagań rozwiniętego społeczeństwa, bez względu na system polityczno-ekonomiczny. Nie może jednak oczywiście być traktowana jako *panaceum* na wszystkie bolączki naszej kryzysowej sytuacji, oraz uznawana jako rozwiązanie łatwe do wdrożenia i „nakazowego" stosowania.

BIBLIOGRAFIA

1. Asplund Ch. (red.): *„Redesigning jobs: Western European Experiences"* — European Trade Union Institute, Brussels 1981 r.
2. Cameron S., Orchin K., White G. C.: *Improving Satisfaction of Work by Job Redesign*. Work Research Unit, Report 2, London 1974.
3. Carby K.: *Job Redesigning in Practice*. Institute of Personnel Management, London 1976.
4. Den Hertog J. F., Wester Ph.: *Organizational Renewal in Engineering Works: a Comparative Process Analysis* (w) *The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe*. Pod red. Mumford E., Cooper C. L.: Associated Business Press, London 1979.
5. Hayes C.: *Job Redesign*, Management Services. 1978, 11.
6. Hirshleim R.: *User Experience with the Assessment of Participative System Design*. Templeton College, Research and Discussions Papers 1986, 4, Oxford University.
7. Hopwood A. G.: *Toward Assessing the Economic Cost and Benefits of New Forms of Work Organization*. Oxford Centre for Management Studies, 1970, maszynopis powielony.
8. Kemp N. J., Clegg C. W., Wall T. D.: *Job redesign: content, process and outcomes* — Employee Relations, 1980, 2, 5.
9. Mikołajczyk Z. (red.): *Kierunki humanizowania organizacji w przemyśle*. Praca zbiorowa, UŁ, Łódź 1986.
10. Taylor J. C.: *Experiments in work systems design — economic and human results*. „Personnel Review" 1977, vol 6, 3/4.
11. *W Belwederze o nowych formach organizacji pracy*. „Trybuna Ludu" 1987, 189/15.

РЕЗЮМЕ

Практика внедрения новых форм организации труда, в том числе так называемых самоуправляющихся коллективов (групп), нашедшая одобрение и поддержку у политического и государственного руководства нашей страны, не нова. Наибольший интерес к ним в развитых странах наблюдался в 70-х годах нашего столетия. В течение последней декады там провели исследования их общественных и экономических эффектов.

Автор настоящей работы воспользовался результатами исследований, проведенных на разных предприятиях и в разных странах, которые были опубликованы в семи иностранных статьях. В работе приведены сделанные в этих статьях выводы, которые автор проанализировал, исходя из предпосылки, что они имеют всеобщее и вневременное значение.

Были приняты во внимание: область и объем исследований, цели реорганизации, инициаторы и характер изменений, общая методика введения изменений, реакция на введенные изменения в формах организации труда среди разных групп трудящихся и результаты — общественные и экономические эффекты реорганизации.

SUMMARY

The practice of introducing new forms of work organization including so-called autonomic units (groups) which found support among the political and state authorities in our country, has had a long history.

The greatest interest in these forms in developed countries fell on the 1970's. In the last decade, research on their social and efficiency effects was also conducted there.

Making use of seven foreign sources which presented the results of these investigations in a number of establishments in different countries, the article presents the conclusions and their analysis basing on the assumption that they are of general and universal value.

The presentation took into consideration the following factors: area and scope of research, aims of reorganization, limitations and character of changes, general methodology of the changes, reaction to the changes within the forms of work organization among different workers' groups and the social and efficiency results — effects of reorganization.